

LIDERAZGO TROPAS DEL EJÉRCITO NACIONAL COLOMBIANO

Fabián Andrés Martín García, Universidad Militar Nueva Granada

RESUMEN

A partir de este trabajo de grado se plantea que es necesaria la implementación de Alta Gerencia para la construcción de líderes efectivos y eficaces en sus labores en una área laboral que se rige por el excesivo nivel burocrático y que descuida la calidad y trato humano en muchas ocasiones por el cumplimiento de metas de la organización, la demostración y el estudio del caso se hará bajo metodologías y principios que se encuentren en el área específica del problema detectando circunstancias que generen y motiven la creación de estrategias que como profesional en Alta Gerencia pueda implementar y mejorar la calidad del ambiente laboral. La finalidad es lograr la integración de las necesidades de los Soldados en combate y la opinión democrática que tienen el Estado para un equilibrio entre las partes que se requieren finalmente en el logro de objetivos del Ejército Nacional.

PALABRAS CLAVES: Ejército Nacional, necesidades, estrategias, gerencia.

TROOPS COLOMBIAN ARMY NATIONAL LEADERSHIP

ABSTRACT

From this work it is proposed that the degree of implementation Senior Management to build effective and efficient leaders in their work in a work area that is governed by the excessive bureaucratic level and neglecting the quality and humane treatment is needed often compliance with organizational goals, demonstration and case study will be under methodologies and principles that are in the specific problem area detecting circumstances that generate and encourage the creation of strategies and professional in Management can implement and improve the quality of the work environment. The aim is to integrate the needs of soldiers in combat and democratic opinions having the state to balance the parties eventually require the achievement of objectives of the National Army.

JEL: M12, M14, J50, L20, M54

KEYWORDS: National Army, needs, strategies, management.

INTRODUCCIÓN

La investigación de mercados de mi proyecto lo quiero encaminar hacia a segmentación de las zonas en las cuales el personal requiere apoyo del Estado y de la comunidad, puesto que en muchas zonas apartadas de la capital y donde la lucha y el conflicto se reflejan a diario, el apoyo gubernamental es lento y carece de organización.

El proyecto es con el deseo de articular con el área de Gestión Humana integrando: el trabajo en equipo, el liderazgo, la negociación de conflictos y la cultura empresarial, primordialmente esta área porque se observa la necesidad de defender los derechos de las personas que se tienen a cargo bajo el mandato del rol de mayor y además aplicar todos los conocimientos para mejorar la calidad, las habilidades y competencias como líder. Se desea manejar unidades tácticas del Ejército Nacional donde se hace

notoria la aparición de estos conocimientos y de esta manera desarrollar eficientemente y eficazmente la labor como Mayor del Ejército Nacional.

A partir de una hipótesis inicial “Las operaciones acertadas son gracias al pensamiento estratégico y el liderazgo militar, bajo normas y apoyo gubernamental y social a las tropas encargadas de la seguridad en vías del país que son dirigidas por el Ejército Nacional” Se segmenta y especifica que área de trabajo para que el proyecto se encamine hacia las necesidades del sector en el cual laboro. Con la finalidad de que se logre integrar las necesidades de los Soldados en combate y la opinión democrática que tienen el Estado.

Se quiere demostrar que el manual de liderazgo que rige el Ejército Nacional de Colombia si puede cumplir mostrándose el líder como un individuo con conocimiento fundamental, estratégico y táctico, con experiencia, ejemplo, fe en la causa y un hombre con buen trato hacia sus hombres y otros elementos importantes que lo enmarcan. (Fuerzas Militares)

METODOLOGÍA

La investigación hacia el sector defensa del Ejército Nacional Colombiano que quiero desarrollar, pienso que el enfoque de la triangulación de mis datos debe estar dirigido a investigar las visiones que se obtienen en el desarrollo de la Gestión Gerencial debido al trato y el estilo de gerente como líder positivo que se corresponde bajo el mandato de soldados y las tropas que tengo a cargo; puesto que un gerente no necesariamente tiene que encontrarse sentado en una oficina tomando las decisiones, demostrándolo en la labor que desempeño a diario teniendo como objetivo liderar personas que se encuentran en condiciones de vida diferente a los de una sociedad residente en una ciudad y que su función se ve limitada a obedecer órdenes para lograr objetivos y generar resultados para una Nación, por esto mi investigación la quiero dirigir hacia el análisis de factores que ocasionan el declive y el abandono de las tropas de las fuerzas militares.

Dentro del estudio me parece oportuno el estudio del estilo de vida de los soldados, las razones por las que deciden trabajar con el Ejército, conocer la personalidad que se marca en la mayoría de estas personas, los pensamientos acerca de su futuro, las características del liderazgo que ellos esperan y el que la entidad brinda. La investigación si duda requiere de un acercamiento con las ideas y versiones de un grupo de trabajadores para poder generar un proyecto de cambios de valor en elementos que beneficien las partes involucradas.

Por tanto en el análisis cualitativo es importante las estadísticas que me permitan conocer el número de soldados en tropa, el grado de satisfacción, el cumplimiento de la labor a través del tiempo puesto que este facto “tiempo” juega un papel importante en la labor ejecutada por estas personas. En esta parte del estudio me permitirá ubicarme en la *Fase heurística o de descubrimiento*: fase hecha de observación, descripción, reflexión y generalización inductiva, con miras a generar hipótesis (lo que podría ser verdadero como solución al problema, respuesta a la cuestión o explicación del fenómeno).

Sin embargo por el estudio cuantitativo es importante el acercamiento con los soldados puesto que solo ellos permiten que se logre la *Fase de justificación-confirmación*: proceso de comprobación del fundamento de una hipótesis por medio de un procedimiento o dispositivo previsto al efecto (y susceptible de ser reproducido). Porque generaran las características que darán claridad a la hipótesis planteada en el caso de investigación.

Finalmente lo que se quiere obtener con estos dos estudios es lograr la visión generan que permita entender el porqué de la hipótesis “Las operaciones acertadas son gracias al pensamiento estratégico y

el liderazgo militar, bajo normas y apoyo gubernamental y social a las tropas encargadas de la seguridad en vías del país que son dirigidas por el Ejército Nacional” puesto que trabajando en las necesidades y deseos de los directamente involucrados en la investigación: soldados, se podrá aprobar o rechazar la hipótesis. **A continuación se detalla específicamente la metodología del trabajo de investigación basada en el modelo de triangulación de datos estudiada en la especialización:**

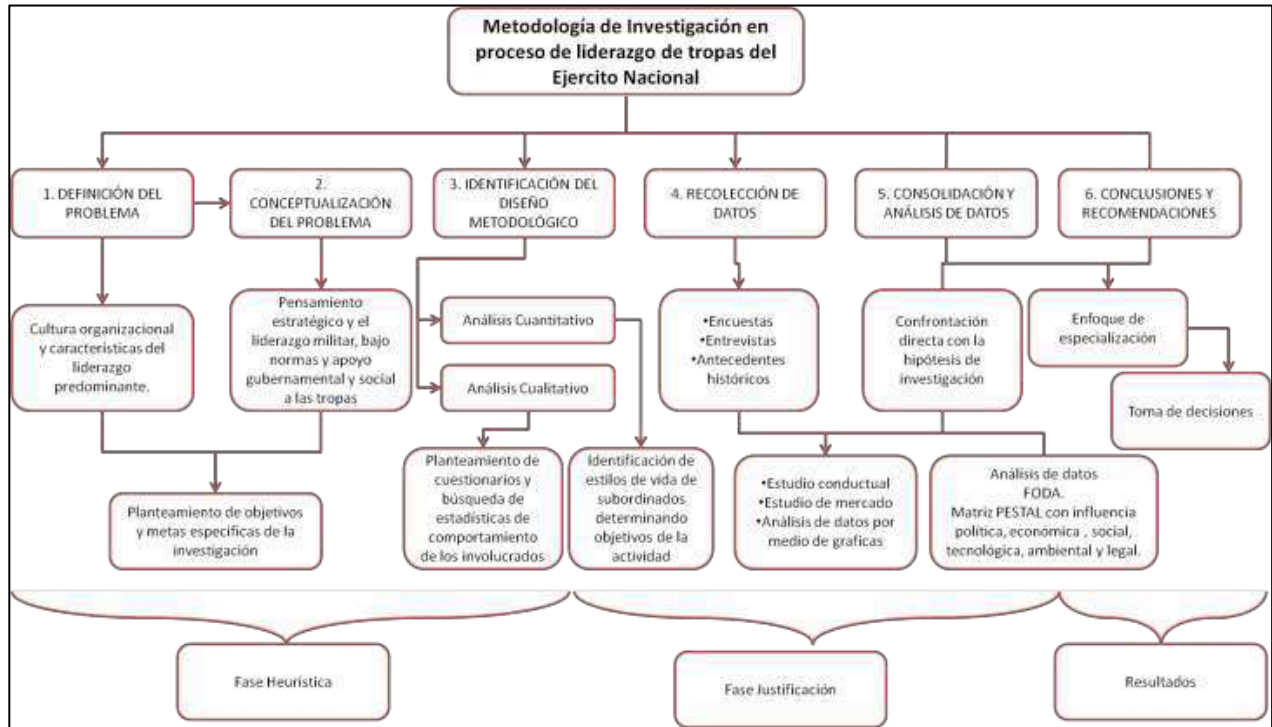


Grafico 1. Metodología.

La metodología utilizada en la investigación del proceso de liderazgo de tropas del Ejército Nacional se resumen en: Identificación del problema, definición del problema, identificación del diseño metodológico, recolección de datos, consolidación y análisis de los datos y conclusiones y recomendaciones. La mejora del proceso para la metodología en estudio sería el orden puesto que se podría identificar los estilos de vida para redefinir el problema y llevar el proceso de investigación fundamentado en el soldado y no en el líder. Sin embargo la aplicación de los conceptos cambiaría de rumbo y aunque se pueden tener otros resultados, el estudio no se basaría en Alta Gerencia directamente.

El problema se define apartir de la empresa en la que laboro es el Ejército Nacional hace 19 años, mi desempeño me ha permitido llegar a dirigir un grupo de Soldados Profesionales pertenecientes al grupo Meteoro No 7, la labor principal de mi grupo de trabajo es prestar seguridad en las vías del departamento de Caquetá, zona colombiana en la cual el conflicto armado se hace visible. El problema administrativo que evidencio en mi área de trabajo es la falta de solidaridad hacia las personas que ejercen esta labor motivo por el cual los profesionales que tengo a cargo se ven constantemente enfrentados llegando a la desertión y abandono del cargo. La labor que ejecutamos es sin duda de valentía y coraje por lo que el trabajo en equipo, el liderazgo, la negociación de conflictos y la cultura empresarial toman gran relevancia y de acuerdo a la temática trabajada en la Especialización.

Por la misma razón por la **hipótesis** que se genera el trabajo de investigación; la falta de identidad de ser humano en las tropas la hipótesis del trabajo se plantea como “Las operaciones acertadas son gracias al pensamiento estratégico y el liderazgo militar, bajo normas y apoyo gubernamental y social a las tropas encargadas de la seguridad en vías del país que son dirigidas por el Ejército Nacional”. Se segmenta y especifica que área de trabajo para que el proyecto se encamine hacia las necesidades del sector en el cual laboro. Con la finalidad de que se logre integrar las necesidades de los Soldados en combate y la opinión democrática que tienen el Estado.

Se conoce que el presupuesto y la labor que el país asigna al Ejército Nacional tiene un peso bastante amplio dentro de las necesidades de los colombianos, sin embargo es hora de hacer realidad el hecho que los soldados son personas que se enfrentan diariamente a trabajos poco comunes arriesgando su vida por una bienestar social.

El trabajo requiere sin duda un trabajo más cualitativo por lo cual en la revisión de literatura se hace referencia de todo el marco teórico que se encamina a la resolución de la hipótesis planteada.

REVISIÓN DE LITERATURA

Historia del Ejército Nacional de Colombia

La Historia de nuestro Ejército Nacional se remonta antes de la Independencia, con nuestros aborígenes hasta nuestros días. El Ejército organizacional de nuestros días inicia con los sueños de Libertad. Tres días después del 20 de Julio de 1810, la Junta suprema encargada de institucionalizar la Independencia, anunció al pueblo, en la plaza mayor de Santafé, que las armas para su defensa estaban ya aseguradas, y que se creara el "Batallón Voluntarios de Guardias Nacionales" compuestas de infantería y caballería, cuyo comandante sería el Teniente Coronel Antonio Baraya.

Es cierto que en ese mismo acto, realizado frente a la casa Consistorial, con el retrato de Fernando VII en el balcón del Cabildo, apareció en persona, como Presidente de la Junta, el propio Virrey don Antonio Amar y Borbón, y que los representantes del nuevo gobierno lucían en su casco los colores de España.

Con todo, en el corazón del 23 de Julio, se fermentaba un recóndito pensamiento de verdadera emancipación, como lo acusa aquel híbrido aparato ceremonial, porque si el "bando" que allí se promulgaba con tambores y cornetas de la Compañía Real de Granaderos tenía por objeto promulgar los derechos del Rey Hispano, por lo cual se disponía iluminar durante tres noches la exhaltada ciudad, tras los símbolos reales aparecían como cuerpo de una nueva autoridad nacionalista, cinco vocales de la mentada Junta Suprema.

Entre otros lucía la joven figura de Baraya, quien se había puesto a órdenes de la patria, desde el primer día de la revolución, y era señalado ahora para primer comandante de la Guardia Nacional. Y porque si ese día formaba en la plaza la caballería veterana colonial, con sus arreos de lujoso y fino apero, también permitiose rematar aquellas filas con cincuenta (50) jinetes llegados de las haciendas rurales, y con una apretada muchedumbre, nervio y amago que habrían de hincharse para proclamar la república. (Colombia)

Cualidades de un Buen Liderazgo

Durante el desarrollo de la especialización el autor que refleja y que sintetiza el propósito del este trabajo es John C. Maxwell citando en su libro las 21 cualidades de un líder (Maxwell, 2000) que en síntesis cada una común compromiso y una definición integran la mejor forma de liderar y ejecutar planes para el bienestar del talento humano con el cual se trabaja.

- **CARÁCTER:** La forma en que un líder trata con las circunstancias de la vida demuestra verdaderamente esta característica en las personas, la crisis no forma el carácter pero si lo revela, hace fuerte la persona y obliga a reconocer errores y tomar decisiones. Entonces bien esta cualidad determina el tipo de persona que es que se define y se forma cuando se enfrenta directamente a la elegir en una situación difícil la solución. Por tanto le permite y le ayuda a entenderse con los demás y marcar las pautas de un buen trabajo. La estrategia de desarrollarla en la Gestión Gerencial es la identificación de variables y puntos clave en los cuales se halla fallado, analizando con datos históricos para así determinarlo como una variable de cambio; de esta manera tomar las medidas preventivas que ayuden a mejorar y no recaer en los mismos errores, generando un patrón de seguimiento y un carácter firme de las decisiones acertadas que debe tener cualquier líder.
- **CARISMA:** es la habilidad de atraer a la gente hacia sí mismo, marcando la primera impresión determinante de aceptación en cualquier ámbito de la vida. El líder que posee esta cualidad es alegre, divertido, amante de la vida hace sentir bien al que lo rodea con el fin de crear un buen ambiente, comparte sabiduría, recursos, e incluso ocasiones especiales. La estrategia desarrollada en Gestión Gerencial debe en primera instancia evaluar que el líder se encargue de eliminar las siguientes características de su personalidad: orgullo, inseguridad, reserva, perfeccionismo y cinismo puesto que des estas radica el rechazo de los demás. Por tanto como estrategia es indispensable mirarse unos días a si mismo y encontrar las falencias que los demás ven en mi como líder y de esta manera cambiar de enfoque compartiendo con los demás, para generar confianza sin descuidar y llevar al límite del irrespeto o la falta de autoridad, se trata de encontrar un equilibrio entre el orden y el compartir con los demás.
- **COMPROMISO:** es la habilidad de marcarse un objetivo y cumplirlo con eficiencia, el compromiso depende de las actividades que se tengan por realizar, sin embargo lo importante es tener ese compromiso, esa meta como el mayor de los propósitos y difundirlos a los subordinados con el fin de tener un camino claro donde todos luchen por lo mismo y de este modo generar los resultados óptimos y de calidad que se requieran. Además que esta cualidad genera confianza y así mismo los demás lo seguirán por qué se sabe y se intuye que los resultados será buenos y los beneficios recompensados. La estrategia dirigida a la Gestión Gerencial es analizar las metas y objetivos, difundirlos para garantizar que por todos los medios existentes se lograra lo propuesto, y periódicamente hacer mediciones mediante indicadores que me permitan evaluar el desempeño y el progreso de la meta con la que se compromete.
- **COMUNICACIÓN:** Habilidad especial que cuenta con características claves: simplificar el mensaje como clave de una buena comunicación y facilitar el mensaje que se quiere dar, conocer a la persona a la cual va dirigirse, mostrar confianza y veracidad sobre todo lo que se dice. Nunca olvidar que el objetivo de toda comunicación es la acción. Un montón de información sobre las personas, no es comunicación. Cuando se habla con la gente, se debe dar algo que sentir, algo que recordar, y algo que hacer. El éxito al hacer esto tu habilidad guiara a otros, tomará otro nivel. La estrategia para el desarrollo en Gestión Gerencial es identificar el mensaje que se quiere comunicar para ponerlo en palabras breves pero concisas a las todas las personas que se les quiera hablar, además de dejar el mensaje poner la tarea y la labor con el fin de coordinar la actividad y medir que si se esta entiendo el comunicado.
- **CAPACIDAD:** Es la habilidad del líder de decirlo, planearlo, y hacerlo de tal forma que otros sepan que tú sabes cómo, y sepan que te quieren seguir (Maxwell). Los líderes altamente competentes hacen más que actuar al más alto nivel. Inspiran y motivan a su gente a hacer lo mismo. Motivados hacia el trabajo constate, que se note con buenos resultados y en la búsqueda de mas. La estrategia en la Gestión Gerencial es la identificación de los niveles que se quiere

llegar, para reflexionar las habilidades que como líder se tiene y así poder ejercer las actividades competentemente y con mejora a diario pues la decisión es personal y se sabe que el cargo puede ser ocupado por cualquier otra persona con carácter y decisión.

- **VALENTÍA:** La valentía no es la ausencia de temor, es hacer lo que se teme hacer. Es tener el poder de dejar lo conocido y avanzar con firmeza hacia un nuevo territorio. Además es la característica que demuestra cuando el jefe distribuye labores pero de ser necesario también se ocupa de ciertas áreas de la empresa sin temor inspirando el compromiso de sus seguidores. “Los que no se arriesgan se preocupan por cosas sin importancia. Si de todas formas vas a tener que vencer tu miedo y dudas podrías hacer que valga la pena”. La estrategia para la Gestión Gerencial es afrontar los miedos que desde hace tiempo se pueda sentir, es necesario integrar todas las cualidades del líder por tanto forjar el carácter depende de vencer miedos que se hacen a partir de la valentía y finalmente optimizando los resultados y mejorando a través del tiempo la toma de decisiones como labor importante de cualquier gerente.
- **DISCERNIMIENTO:** habilidad de encontrar la raíz del problema, y descansa tanto en la intuición como en el pensamiento racional. Los líderes efectivos necesitan discernimiento, aun cuando los buenos líderes no lo demuestran siempre. es una cualidad indispensable para cualquier líder que desea lograr el máximo de efectividad. Permite al líder ver un cuadro parcial, llenar los espacios en blanco intuitivamente, y hallar el verdadero corazón del problema. El discernimiento no se basa solo en la intuición, tampoco descansa solo en el intelecto, permite usar tanto el valor como la cabeza para encontrar la mejor posición para la gente y la organización. La estrategia aplicada a la Gestión Gerencial sería valorar el pensamiento no tradicional aceptando el cambio, la ambigüedad y la incertidumbre. Ampliar los horizontes experimentalmente. Mirando los éxitos del pasado y detectando en cuáles de ellos la intuición ganó, es poner en práctica el raciocinio en conjunto con el valor y el riesgo; teniendo en cuenta que la intuición solo aumentará con el uso, por eso es importante la experiencia.
- **CONCENTRACIÓN:** habilidad que requiere de la integración de las prioridades donde el potencial para lograr lo espectacular es notorio, de esta manera sabe a dónde llegar, tiene la excelencia para hacerlo y lleva todo hasta el final. Los líderes efectivos que alcanzan su potencial invierten más tiempo concentrados en lo que hacen bien que en lo que hacen mal con permanente cambio que garantice crecimiento y trabajando en las áreas débiles. La estrategia aplicada a la Gestión Gerencial es concentrarse en el lado fuerte en lo que hace bien para continuar por ese camino siempre pendiente de su crecimiento, de la innovación que le permitirá avanzar y no quedarse estancado en lo de siempre para finalmente delegar las actividades en las cuales sus habilidades son débiles.
- **GENEROSIDAD:** Cualidad que viene del corazón y permea cada aspecto de la vida del líder: su tiempo, su dinero, sus talentos y sus posesiones. Los líderes efectivos, el tipo de líder que a la gente le gusta seguir, no recogen cosas solo para sí; las recogen para darlas a los demás. Demostrando su agradecimiento y satisfacción con lo que tiene y donde esta. La generosidad requiere poner a otros primero para lograr cosas de valor. La estrategia aplicada a la Gestión Gerencial se desarrolla cuando el líder sea capaz de mantener una actitud de generosidad haciendo el propio hábito de dar: tiempo, atención, dinero y recursos a quienes dirige, se trata de dar lo necesario para el funcionamiento de las cosas sin poner encima sus intereses personales y luchando por un bien en común que genere cosas de valor.
- **INICIATIVA:** los líderes son responsables de iniciar una conexión con sus seguidores. Pero esa no es la única área en que los líderes tienen que mostrar iniciativa. Deben buscar siempre oportunidades y estar listo para la acción. Por esto el éxito viene con personas activas que

“cometen errores pero jamás se rinden”. La cualidad se refleja en el líder que sabe lo que quiere, se esfuerza por lo que quiere, no se rinde ni la primera caída, se arriesga, se equivoca lo enfrenta y lo corrige. La estrategia aplicada a la Gestión Gerencial es un cambio de actitud buscar las oportunidades en vez de sentarse a esperar que se den, he aquí la importancia de la innovación de dar el primer paso para el cambio y para mejorar los resultados dejando el alto el nombre de la compañía y el grupo de personas que tiene a cargo.

- **ESCUCHAR:** Un buen líder estimula a los demás a que le digan lo que necesita saber, no lo que quiere oír. Además que escuchar le ayuda a relacionarse con las personas y aprender de ellas. Identifica sus seguidores, sus clientes, sus allegados y sus competidores y de esta manera afronta las diferentes situaciones con el poder de conocerlos a todos y seguramente decidir correctamente. La estrategia aplicada a la Gestión Gerencial conocer a todos su personal y gente que lo rodea, lo que implica interacción con ellos a través de la escucha y el compartir, no solo de su trabajo sino conocer un poco su vida.
- **PASIÓN:** Cualidad que verdaderamente identifica y diferencia al líder exitoso, que actúa como combustible de la voluntad marcado la productividad y dedicación en las tareas haciendo posible lo imposible. La estrategia aplicada a la Gestión Gerencial se desarrolla mediante la interacción con personas que saquen a relucir esta cualidad que nos generen nuevos motivos para cumplir con las actividades con la mayor dedicación y alegría en el trabajo.
- **ACTITUD POSITIVA:** “si cree que se puede, se puede!”. Cualidad que hace referencia a poseer una perspectiva positiva de la vida. Ser un líder efectivo, requiere tener una actitud positiva. Esto no solo determina el nivel de compromiso como persona, sino también tiene un impacto en cómo los demás interactúan con él líder. No dejarse afectar por los problemas de tal forma que se reflejen en el trabajo, cada día es una experiencia nueva que necesita de nuevos objetivos que conlleven a la meta final y a resultados óptimos. La estrategia aplicada a la Gestión Gerencial se desarrolla mediante un pensamiento positivo que no genere la rutina y la cotidianidad en el trabajo por lo tanto las actividades lúdicas, las pausas activas y la comunicación efectiva entre los empleados generara un ambiente de trabajo ameno que conllevara sin duda a mantener una actitud apropiada durante las horas laborales,
- **SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:** Habilidad para resolver problemas. Los líderes efectivos como Sam Walton siempre surgen para un reto. Esta es una de las cosas que separa a los ganadores de los quejosos. No importa en qué campo esté un líder, enfrentará problemas. Ellos son inevitables por tres razones: Primero, porque vivimos en un mundo de complejidad y diversidad creciente. Segundo, porque interactuamos con personas. Y tercero, porque no podemos controlar todas las situaciones que enfrentamos. La estrategia aplicada a la Gestión Gerencial es desarrollar ese instinto para distinguir los problemas y afrontarlo con la cara en alto, no creer en lo imposible pues todo reto conlleva a una solución con resultados que garantizan el crecimiento, si se cae se levanta y si se gana se sigue mejorando es la clave de un buen gerente.
- **RELACIONES:** “A la gente no le importa cuánto sabes, hasta que saben cuánto te interesan” Esta habilidad hace referencia al trabajo con la gente y el indispensable desarrollo de relaciones absolutamente como líder efectivo. La estrategia aplicada a la Gestión Gerencial es entender el entorno que tiene cargo, la primera habilidad de un líder es entender cómo piensa y siente la gente de mirar a cada persona, entenderla y conectarse con ella es un factor fundamental en el éxito de las relaciones. Esto significa tratar a cada uno individualmente y no a todos por igual.
- **RESPONSABILIDAD:** Los buenos líderes nunca adoptan la mentalidad de la víctima. Reconocen que quiénes son y dónde están sigue siendo su responsabilidad, no de sus allegados.

Enfrentan lo que la vida les depara y dan lo mejor de sí, sabiendo que tendrán una oportunidad de guiar el equipo solo si han probado que pueden llevar el control. Se caracterizan por terminar lo que comienzan, son motivados por la excelencia y disposición a hacer el trabajo. La estrategia aplicada a la Gestión Gerencial es incentivar todas las labores administrando el tiempo con normas altas, buena actitud y trabajo duro que integren el mejor equipo de trabajo.

- **SEGURIDAD:** Habilidad de dirigir a las personas con confianza sin limitar las personas que tienen a cargo, sacan lo mejor de cada subordinado para llegar a la meta. La estrategia aplicada a la Gestión Gerencial es eliminar todas las características de inseguridad que llevan al fracaso, es decir, eliminar la forma como se hace sentir inseguro a los demás se necesita que el líder cree en las personas esa confianza de poder hacer las cosas correctamente, no se puede limitar a ellos a hacer las cosas, conociendo a sus empleados. Además de reflexionar sobre los problemas que genera la confianza brindada a los demás.
- **AUTODISCIPLINA:** La primera persona a la que tienes que dirigir eres tú mismo, indispensable para lograr y mantener el éxito. No importa cuán dotado sea un líder, hace posible alcanzar el potencial máximo del éxito. Esta sitúa a un líder para llegar hasta el nivel más alto y es una clave para el liderazgo que permanece. La estrategia aplicada a la Gestión Gerencial medir el cumplimiento de los objetivos con el fin de identificar que puntos son claves, que puntos están débiles y convertirlos en fortaleza, ya que depende de las disposición de las cosas lo que permite llegar al éxito la finalidad es hacer mas allá de lo que se tiene planeado.
- **SERVICIO:** Es la habilidad de servir a los demás no de manera de empleado, sino “para progresar, pone a los demás primero” tomando la iniciativa de ayudar a los demás porque de esta manera se garantiza un equipo de trabajo fiel y colaborador a su vez. La estrategia aplicada a la Gestión Gerencial es la creación de actividades que generen unión en el grupo laboral y se genere ese servicio por autonomía y no por obligación que permita a todos los miembros de la organización sentirse cómodos.
- **APRENDER:** El crecimiento determina quién eres. Quien eres determina a quién atraes. A quién atraes determina el éxito de tu organización. Si quieres que tu organización crezca tienes que mantenerte aprendiendo. la habilidad que le permite al líder generar cambios apropiados para su organización “para mantenerte dirigiendo, mantente aprendiendo”. La estrategia aplicada a la Gestión Gerencial es mantener activo en el proceso de la organización y actuar pendiente de todos los cambios, de cuál fue mi aporte y cuál puede ser el futuro de los cambios aplicados. De los errores se aprende pero necesariamente se debe intentar mitigar los errores porque son los causantes de la liquidez de la organización.
- **VISIÓN:** El valor de un gran líder para cumplir su visión viene de la pasión, no de la posición. “Puedes conseguir solo lo que puedes ver”. Para un líder, la visión es todo. Es absolutamente indispensable porque es la visión la que lo que guía. Es ella la que marca la meta. Enciende y alimenta el fuego dentro de él, y lo lleva hacia adelante. La estrategia aplicada a la Gestión Gerencial es además de marcar los objetivos planear la viabilidad y como se ve en un futuro ya con esos logros cumplidos.

La gerencia es una actividad realizada por el ser humano por lo tanto se encuentra íntimamente ligada con las características de quien desempeña el cargo por tanto cada gerente cuenta con una personalidad y rasgos que diferencian su manera de actuar y finalmente de ejecutar su labor que es la toma de decisiones, lo que se entiende por estilo gerencial.

La formación de unos líderes positivos y con visión al futuro se logra a partir de un desarrollo gerencial,

exista un flujo de trabajo que garantice resultados óptimos para cualquier organización, por tanto se crea la necesidad de crear estrategias que activen las conocidas habilidades o competencias gerenciales. El manejo de las competencias por parte del gerente contribuiría al cumplimiento de las funciones de la organización, dotando a ésta del personal más competente, puesto que los recursos humanos son particularmente importantes en entornos dinámicos; y es aquí donde los empleados si son adecuadamente gestionados, facilitan la adaptación y renovación continua de la empresa para adecuarla a las demandas del mercado (Cabrera y Bonache, 2002)

Uno de las formas que se han venido desarrollando y aplicando en los cargos gerenciales son el manejo por competencias y comportamientos según la profesora Martha Alles en su libro “*Diccionario de comportamientos. La trilogía*” de donde se estudian las competencias en tres grandes grupos: competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias por área que durante el proceso de la gestión incluyen 60 comportamientos que el gerente desarrollara mediante la estrategia y metodología en su actividad profesional.

Pero bien se debe tener claro que es una competencia definida “como las características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo” que a su vez se manifiestan mediante conocimientos que facilitan el trabajo en el área asignada y desarrollada por la persona. (Alles, 2009)

Pero la organización en cuanto a las exigencias de competencias integra la misión, la visión y las estrategias como punto de partida para el desarrollo de actividades; sin embargo es conveniente tener presente los valores puesto que la integración de un buen líder y de todos los colaboradores refleja la necesidad de personas integra que demuestren mediante sus capacidades lo que pueden desempeñar pero regidos bajos normas y reglas de autonomía, entonces la clave está en convertir esos valores en herramientas practicas que se conviertan en indicadores de gestión.

En referencia a la metodología de Martha Alles se comienza básicamente con talleres de reflexión con la máxima conducción y directores de área, seguido de definir competencias cardinales y específicas. Entendiendo la competencia cardinal como la competencia aplicable a todos los integrantes de la organización, representando la esencia y el alcance de la visión organizacional; a diferencia de la competencia específica que se aplica a colectivos específicos (Allen, 2009) finalizando este método en la descripción del puesto.

En términos de gerentes que es la formación de la Especialización en desarrollo se debe tener presente que una de las entradas para cualquier organización es el recurso humano, área que no se puede descuidar en ningún momento puesto que requiere de precisión, exactitud, de eficiencia, de valor y de una serie de aspectos que requieren minucioso cuidado garantizando el mejor equipo de trabajo que es la relación directa con el éxito y el desarrollo de las actividades.

Pero sin duda un punto crítico de los directivos es definir el Gerente que dentro del marco trabajado por las competencias y habilidades necesita el desarrollo de competencias gerenciales regidas por: la conducción de grupos de trabajo, liderazgo, comunicación eficaz, dirección de personas, gestión de cambio y desarrollo de la organización todo en conjunto de habilidades que se dirigen a la dirección de los objetivos y las metas corporativas. En conclusión y como parte fundamental del estudio de las competencias gerenciales es necesario el desarrollo autónomo de las mismas que directamente las desarrolla el individuo, sin embargo existen una serie de actividades y métodos que permiten a las organizaciones crear a sus líderes y de esta manera que todas las actividades y las decisiones de los directivos siempre se encaminen hacia los objetivos y metas organizacionales.

Teniendo en cuenta que la misión del ejército y de la labor de cada integrante de las tropas se culmina

integrando el trabajo en equipo es por ese lado que se debe estudiar las estrategias para la planeación y la resolución de la hipótesis del trabajo según Richard Hackman se demuestran los 6 errores del trabajo en grupo: (Hackman, 2011)

Error 1: debe existir armonía e interacción fluida entre los colaboradores para evitar las pérdidas de tiempo. Hackman plantea que la realidad es totalmente contraria. Los resultados experimentales muestran que el conflicto cuando se administra, gestiona y enfoca en objetivos pueden generar soluciones más creativas que las observadas en grupos sin conflictos. En uno de sus casos de estudio observó como en los desacuerdos pueden ser productivos, como sucedió al evaluar orquestas sinfónicas en las que un sistema con un poco de tensión y competitividad generó mejores arreglos y desempeños que en las que existía un ambiente de total armonía.

Error 2: las incorporaciones son buenas ya que los nuevos miembros aportan energía e ideas frescas al equipo, sin ellos el equipo se torna complaciente.

La realidad experimental arrojó evidencias sobre el rendimiento de grupos sin cambios en sus miembros, haciendo evidente que los grupos que han desarrollado un proceso interno de rendimiento funcionan mejor que aquellos que lidian con la incorporación o mutación de su cadena de proceso.

Error 3: más grande es mejor porque los grupos más grandes tienen más recursos para realizar la tarea y cumplir con el objetivo. Según Hackman el tamaño excesivo es uno de los más comunes, y también peores obstáculos para colaboración eficaz, entendiendo que cuanto mayor es el grupo, mayor es la tasa de dispersión de los integrantes y por tanto, el gasto de energía dirigida a mantener el foco del desempeño en los objetivos; para el investigador los equipos pequeños son más eficientes y más fáciles de dirigir.

Error 4: no es necesario la interacción cara a cara, con las poderosas tecnologías de comunicación y coordinación que disponemos actualmente es mucho más eficiente que los equipos trabajen a distancia. Esta premisa errónea tiene un impacto de gran dimensión en la organización actual ya que los equipos de trabajo a distancia se encuentran en una desventaja considerable, porque por que los miembros del equipo no puede dimensionar el rol ni las competencias del compañero al menos que se efectúe un encuentro personal, por ello es recomendable para este tipo de gestión que se realicen encuentros al inicio, durante y al final del trabajo esperado hasta la consecución del objetivo.

Error 5: todo depende del líder pero Hackman acentúa que en la organización actual el líder es imprescindible en cuanto dirija e impulse las acciones concretas del equipo, fomente la colaboración eficaz de los integrantes en términos de la autogestión y participe de manera activa en la enseñanza y entrenamiento durante el proceso de trabajo. Los líderes son realmente importantes en el trabajo colaborativo, pero no en las formas en que solemos pensar.

Error 6: el trabajo en equipo es mágico, solo se requiere reunir a gente muy talentosa y decirles que se necesita y el equipo se dispondrá a trabajar eficientemente con lujo de detalles. Lo cierto, en base a los resultados experimentales es que se necesita una minuciosa preparación previa a la intervención y activación de los equipos. Para comenzar es necesario establecer una declaración clara, exhaustiva y concisa de cuales son los objetivos, luego debe garantizarse que se contará con todos los recursos y apoyos necesarios, finalmente que se dispondrá del apoyo de un líder reconocido y competente.

La creación de la estrategia para reducir la deserción de soldados es generar una integración entre subordinado y jefe, creando en él conciencia de la importancia de sus pensamientos por eso la relevancia de aclarar que las actitudes para garantizar una negociación se definen como procesos para solucionar problemas basados en principios para lograr resultados efectivos y mejorar las relaciones humanas entre los negociadores. (Díaz. L, 2004)

La negociación más que una solución buscan encontrar múltiples soluciones identificando La Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado MAAN: máximo de alternativas posibles a lo largo de la negociación se busca mejorar la MAAN y desmejorar la de la otra parte. Cada conflicto es diferente y tiene su manera y forma de solución adecuada sin embargo y de manera general se pueden seguir los siguientes pasos: 1. Preparación y planeación. 2. Definición de reglas básicas. 3. Aclaración y justificación. 4. Negociación y

resolución de problemas y 5. Conclusión e implantación.

El enfoque principal de la negociación de conflictos esta en ganar-ganar, los beneficios de ambas partes queden resueltos teniendo en cuenta sus necesidad, intereses, opciones y compromisos. Finalizar la negociación depende del compromiso que puede ser verbal o escrito pero necesita ser comunicado, que permite el logro de los objetivos de la negociación y la ganancia de las partes involucradas. Lo ideal es que durante todo el caso exista plena comunicación entre el receptor y el emisor que garanticen un mensaje claro disminuyendo las discusiones aportando lo necesario al caso. (Contreras, 2013)

El manejo de estas emociones influirá en el fortalecimiento personal pues nos generara confianza y control de lo que sentimos y pensamos y también nos permitirá la tolerancia de aspectos fuertes como la presión laboral y la frustración personal hacia algunas actividades que se deben soportar en el ambiente laboral, acentuados en el trabajo en equipo con actitud empática y social. (Goleman, 1997)

Toda relación líder-seguidor necesita ser construida individualmente. No basta con relacionarse con el equipo como un todo sino más bien, evaluar la etapa en que se encuentra la relación en particular y construir consistentemente la misma a medida que evoluciona etapa por etapa. Existen cuatro etapas en la relación líder-seguidor. Tres de ellas se pueden lograr en un corto o mediano plazo. La cuarta es a largo plazo. (Manzanilla, 2012)

Etapas #1: Autoridad

En esta etapa las personas siguen u obedecen porque tienen que hacerlo. Siendo el jefe el que obedece puede tener dos reacción, temor a ser reprendidos, despedidos o afectados negativamente (impacto en salario, falta de ayuda, etc.); o actitud de hacer todo por su propio beneficio.

Esta etapa no es mala, es necesaria y usualmente permite mantener los resultados del equipo en un corto plazo. El problema con esta etapa es que los seguidores sólo actúan en beneficio propio, no por la organización. En esta etapa, no se ha desarrollado la amistad.

Etapas #2: Amistad

La relación líder-seguidor llega a esta etapa gracias al líder. Depende completamente de las habilidades interpersonales de éste. Nada más. En esta etapa el líder comienza a mostrar su interés por el seguidor como persona y no solamente como activo de la organización. Los elementos fundamentales para llegar a esta etapa están claramente mencionados en el libro *“Cómo ganar amigos e influir en las personas”* por Dale Carnegie (y serán comentados en un futuro artículo) pero básicamente depende en la capacidad del líder por mostrar aprecio sincero por la persona, sus metas, intereses y sueños. Llegar a esta etapa tiene cierta dificultad porque el líder comienza a mostrar lo que realmente es. Si realmente tienes aprecio por las personas, llegarás rápidamente a esta etapa. Si sólo piensas en ti y tus resultados, ellos se darán cuenta.

Etapas #3: Respeto

En este punto existe algo más que amistad. Las personas sienten respeto por el líder porque ellos saben que él está completamente comprometido con ellos; por encima de cualquier cosa. El factor clave necesario para llegar a esta etapa es que el líder necesita entregar resultados. Es virtualmente imposible llegar a este nivel si el líder constantemente fracasa o está equivocado. Por ello los líderes estudian, analizan y se preparan. No pueden cometer muchos errores. (Un líder puede cometer errores e incumplir sus metas eventualmente. De hecho, el cómo reaccione al fracaso puede ser una experiencia muy constructiva para su equipo. El problema es cuando el líder se equivoca constantemente).

En esta etapa el seguidor admira al líder no sólo por lo que él es, sino por lo que representa para la organización y por los resultados que el equipo ha logrado gracias a su liderazgo. Con el tiempo, el individuo desarrollará Lealtad.

Etapas #4: Lealtad.

Para llegar a esta etapa hay que pasar por el “Momento Crítico”. Los “Momentos Críticos” son esas escasas oportunidades donde el líder puede demostrar que está comprometido con su seguidor.

RESULTADOS

En primera medida los beneficiados con el estudio de investigación realizado fueron los integrantes de la tropa Meteoro en el cual se realizó el trabajo, pero sin duda alguna los beneficios son para una Nación que espera los resultados óptimos ante un buen liderazgo ejercido por comandantes de las tropas de cualquier lugar del país.

El proyecto de investigación propuesto para la Alta Gerencia se articula con la línea de investigación ya que debido a los problemas frecuentes de las personas que tengo a cargo y a medida que avanza la temática de la Especialización en Alta Gerencia me doy cuenta que puede existir un balance entre lo teórico y lo práctico, puesto que la labor que ejerzo no es fácil plasmarla en papel he decidido orientar mi formación hacia el mejoramiento y la calidad de mi liderazgo proponiendo ideas y soluciones al problema de bienestar de los Soldados y así mismo garantizar una calidad de vida óptima para estas personas; cuando me refiero a calidad de vida hago énfasis en sus necesidades básicas como son la alimentación, la vivienda y su familia. La cultura empresarial en este caso y el liderazgo y trabajo en equipo como énfasis primordial del proyecto que deseo investigar, puesto que a partir de un líder visionario y carismático las ideas se deben hacer visibles.

La empresa en la que laboro es el Ejército Nacional hace 19 años, mi desempeño me ha permitido llegar a dirigir un grupo de Soldados Profesionales pertenecientes al grupo Meteoro No 7, la labor principal de mi grupo de trabajo es prestar seguridad en las vías del departamento de Caquetá, zona colombiana en la cual el conflicto armado se hace visible. El problema administrativo que evidencio en mi área de trabajo es la falta de solidaridad hacia las personas que ejercen esta labor motivo por el cual los profesionales que tengo a cargo se ven constantemente enfrentados llegando a la desertión y abandono del cargo. La labor que ejecutamos es sin duda de valentía y coraje por lo que el trabajo en equipo, el liderazgo, la negociación de conflictos y la cultura empresarial toman gran relevancia y de acuerdo a la temática trabajada en la Especialización.

En síntesis los objetivos del trabajo son: Desarrollar en el especialista de Alta Gerencia una postura crítica en gestión humana mediante el fortalecimiento de su calidad de líder desarrollando soluciones óptimas para el bienestar de sus subordinados. Integrar el conocimiento adquirido durante el proceso de aprendizaje de la especialización en Alta gerencia con aplicación directa en un caso laboral del estudiante y presentar soluciones para el problema en investigación de acuerdo a las habilidades fortalecidas en el proceso.

Para el cumplimiento de cada objetivo se proponen actividades como:

- Profundizar en las áreas de estudio de acuerdo a la orientación de los docentes que conocen del tema.
- Realizar un cronograma que integre todas las áreas de estudio, así como el objetivo de cada actividad y su relación directa con el progreso de la investigación.
- Realizar una investigación de los sectores que quiero atacar, lo que implica un seguimiento continuo y detallado de cada una de las necesidades que requiere el personal que tengo a cargo.

- Evaluar mi desempeño como líder directamente con mis subordinados para encontrar fortalezas y debilidades dentro de mi labor.

Como primer objetivo se tenía: Desarrollar en el especialista de Alta Gerencia una postura crítica en gestión humana mediante el fortalecimiento de su calidad de líder desarrollando soluciones óptimas para el bienestar de sus subordinados. El hecho de investigar y conocer las diferentes posturas de un grupo de personas que se tiene a cargo permitió sin duda alguna practicar y desarrollar capacidades de líder que quizás por miedo o por una burocracia tan marcada como en el Ejército no dejaba colocar en práctica.

El trabajo de investigación sin duda se enmarco y durante todo el proceso desarrollo es segundo objetivo que se definió como: Integrar el conocimiento adquirido durante el proceso de aprendizaje de la especialización en Alta gerencia con aplicación directa en un caso laboral del estudiante. La gestión humana que se rige bajo parámetros de un liderazgo eficaz permite sin duda la consecución lógica y los resultados con excelencia de cualquier organización.

El hecho de crear una metodología que permitiera cumplir con una meta en la investigación me permitió presentar soluciones para el problema en investigación de acuerdo a las habilidades fortalecidas en el proceso, siendo este el tercer objetivo del trabajo.

En cuanto a obstáculos: La apatía hacia un grupo de personas que con un miedo infundido durante su carrera profesional no permitiera el desarrollo de la investigación, el manejo de información confidencial de alguna de las labores que desarrolla la tropa y sin duda el encaminar la investigación para ser medida por un impacto social tan fuerte ya que siendo una entidad pública los ojos de una comunidad entera están puesta más en los resultados que en los mecanismos para llegar a ellos.

La finalidad del trabajo de investigación será encontrar soluciones para un liderazgo efectivo al grupo de Soldados Profesionales pertenecientes al grupo Meteoro No 7 de Caquetá del Ejército Nacional que actualmente tengo bajo mi cargo. Para ellos es importante conocer aspectos de liderazgo y trabajo en equipo identificando como relevantes lo referente a las cualidades de un líder según John C. Maxwell, que finalmente se da mediante la integración y la capacitación de estas cualidades en la relación directa de jefe y subordinado.

La consecuencia es sin duda garantizar una mejor gestión de la tropa que tengo a cargo bajo un liderazgo carismático y los resultados sean los planeados y las condiciones de los involucrados sean las mejores y las mas optimas para el trabajo desempeñado, además de incentivar la participación de un grupo de personas para una toma de decisiones acertadas.

CONCLUSIONES

La conclusión de un trabajo de investigación implica plasmar los alcances y limitaciones, al mismo tiempo que se hacen las futuras recomendaciones, identificando los instrumentos utilizados, explicando su utilidad y su posible uso en el futuro que se desee continuar con la labor de investigación. Pro eso para mi trabajo de investigación creo que la herramienta as útil fue el escucha y la puesta en marcha de cualidades de líder con carisma, puesto que la unidad y la actividad que ejerzo requiere de un poder autoritario, burocrático y totalmente regido por normas no impide que el comportamiento, las decisiones y el trato ejercido al grupo sea despreciable, además con mi trabajo de investigación lo que pretendo mostrar es que la unión hace la fuerza, se debe aprender a escuchar, tolerar y no solo mandar ya que el riesgo son millones de vida y los resultados de cada labor en mi campo de trabajo son observados por una Nación esperanzada en la paz.

En cuanto a la temática empresarial y en referencia al estudio de Alta Gerencia los aportes serán significativos para el área de Gestión Humana que finalmente den garantía de un liderazgo eficaz con resultados en las otras áreas donde se involucre la toma de decisiones y la representación y resultados económicos para la organización.

La consecuencia de realizar este tipo de investigación es sin duda garantizar una mejor gestión de la tropa que tengo a cargo bajo un liderazgo carismático y los resultados sean los planeados y las condiciones de los involucrados sean las mejores y las más óptimas para el trabajo desempeñado, además de incentivar la participación de un grupo de personas para una toma de decisiones acertadas.

De acuerdo a mi campo laboral y como la investigación fue totalmente directa a las acciones y actividades desarrolladas dentro de este, puedo decir que es necesaria la investigación exhausta sobre la calidad de vida de las personas a cargo. La organización que actualmente estudio está regida por unas normas cuadrículadas donde el interés nacional se antepone a cualquier circunstancia sin darnos cuenta que quien logra y completa la misión son personas igualmente con necesidades humanas, y en muchos caso son descuidados sin tomar en cuenta sus opiniones y su conocimiento; el miedo se apodera de las mentes de aquellos convirtiéndolos en máquinas de guerra perdiendo su identidad de persona.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilera, F. C. (n.d.). *Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional*. Retrieved Junio 2014, 6 , from <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/lmr/7.htm>

Alles, M. A. (2009). *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS LA TRILOGIA*. In M. A. Alles. Ediciones Granica S.A.

Bengochea, V. P. (n.d.). *Habilidades gerenciales*. Retrieved Junio 5, 2014, from http://www.degerencia.com/articulo/habilidades_gerenciales_y_desempeno_empresarial

Cabrera y Bonache, A. y. (2002). *Dirección de personas*.

Colombia, E. N. (n.d.). *Ejército Nacional de Colombia*. Retrieved Julio 30, 2014, from <http://www.ejercito.mil.co/>

Contreras, H. J. (2013). In *La negociación y el manejo de conflictos en las organizaciones*.

Díaz, L, M. (2004). In *Moralejas para Mediar y Negociar*. Colección Nuevo Siglo.

Erazos, J. E. (n.d.). Retrieved 2014, from www.degerencia.com/articulo/el-coaching-como-herramienta-para-directivos-gerentes-y-ejecutivo

Fuerzas Militares, E. N. *Manual Básico de liderazgo* . IMPRENTA Y PUBLICACIONES DE LAS FUERZAS MILITARES.

Goleman, D. (1997). *La Inteligencia Emocional*. . Bantam Books.

Hackman, R. (2011). In R. Hackman, *Collaborative intelligence: using teams to solve hard problems*.

Kouzes, J. M. (2010). *El desafío del Liderazgo*.

Manzanilla, V. H. (2012). *Cómo Ganar Amigos e Influir en las Personas*.

Maxwell, J. C. (2000). 21 cualidades de un líder. In J. C. Maxwell, *21 cualidades de un líder*. Caribe.

Núñez, R. (n.d.). *Ejercito Colombiano*,. Retrieved from http://www.bdigital.unal.edu.co/12/133/ejercito_colombiano.pdf

Senge, P. M. (1995). *La quinta disciplina: cómo construir una organización inteligente*.

Universidad Militar Nueva Granada. (n.d.). Retrieved Febrero 3, 2014, from <http://virtual2.umng.edu.co/moodle/course/view.php?id=666>